

Sulzer Turbo Services Venlo BV

'Mensen in consignatie maken het verschil'

Geconsigneerde medewerkers staan klaar op momenten dat het écht belangrijk is. Het is daarom extra belangrijk om goed met ze om te gaan, vindt René Swart, Human Resource Manager van Sulzer Turbo Services Venlo.

Sulzer Turbo Services Venlo is een onderdeel van het Zwitserse bedrijf Sulzer dat wereldwijd zorgt voor onderhoud aan gasturbines. Daarnaast repareert het onderdelen van gasturbines en maakt het nieuwe onderdelen. Het gaat om hoogtechnologisch werk.

Internationaal

Sulzer Turbo Services Venlo is de afgelopen jaren een andere koers gaan varen. Van een productiebedrijf is het een kennisorganisatie geworden waarbij sales en engineering steeds belangrijker zijn. Bij het bedrijf werken 200 medewerkers met maar liefst 16 nationaliteiten. Het aantal nationaliteiten is zo groot omdat het bedrijf graag wil dat klanten wereldwijd door 'eigen' mensen worden geholpen. Op die manier kunnen zij een stevig partnerschap aangaan met de klant, kennis delen en maatoplossingen bieden.

Sulzer Turbo Services Venlo biedt een totaalconcept en sluit steeds meer long-term servicecontracten met klanten af waarbij het 7 dagen per week 24 uur zorgt voor onderhoud. Zo'n 25 medewerkers worden als fieldservice crew uitgezonden voor onderhoud en reparatie van gasturbines. Tien van hen werken continu buiten onze landsgrenzen. Verder maken ongeveer 75 medewerkers in Venlo onderdelen voor gasturbines. Maar of ze nu op de locatie in Venlo werken of elders in de wereld, het bedrijf laat alle medewerkers vallen onder Nederlandse arbeidsvoorwaarden. Alle medewerkers vallen onder de cao Metalekto en daarnaast wordt een eigen personeelshandboek gehanteerd.

Wildgroei

Het personeelshandboek heeft René Swart direct na zijn aantreden als HRM Manager in 2009 geactualiseerd. 'Er was een wildgroei aan regelingen ontstaan', vertelt de HRM manager. 'Bovendien zag ik dat de regelingen niet het hele pallet afdekten, er waren witte vlekken.' Maar misschien het belangrijkste was nog wel dat de regelingen niet pasten bij wat Sulzer Turbo Services wil zijn: een servicegerichte kennisorganisatie met betrokken medewerkers die een goede relatie onderhouden met de klant. 'De nieuwe koers van het bedrijf heeft invloed gehad op alle personeelsregelingen', zegt Swart.

Eerst werd een aantal basisregelingen aangepast, zoals flexibele werktijden en overwerk. Daarna was de consignatieregeling [link naar kader 1] aan de beurt. Daarbij werd duidelijk gecommuniceerd wat de reden was van de verandering: het scheppen van consistente arbeidsvoorwaarden, passend bij het karakter van het bedrijf. 'Een belangrijk aandachtspunt was de beloning', vertelt Swart. 'Die was niet overal in het bedrijf hetzelfde en dat wekte wrevel tussen medewerkers. Ook werd de Arbeidstijdenwet op verschillende afdelingen soms verschillend geïnterpreteerd.' Bij Sulzer Turbo Services werken in totaal twaalf mensen in consignatiediensten. Vijf medewerkers zorgen voor het onderhoud van de fabriek en vier voor de ovens. Ook zijn er drie coördinatoren die de medewerkers 'buiten' ondersteunen.

Verschil maken

Belangrijk uitgangspunt voor Sulzer Turbo Services is om zoveel mogelijk werk te laten verrichten binnen de gewone diensten. De bedrijfstijd werd verlengd en medewerkers werden opgeleid om zelf eenvoudige storingen op te lossen. Voor de consignatie werd onderscheid gemaakt tussen oproepen die vanuit huis kunnen worden afgehandeld en oproepen op locatie. Door al deze maatregelen hoeven mensen minder op te komen. 'Je moet altijd naar het grotere geheel kijken', vindt Swart. 'Analyseer eerst je bedrijfsprocessen en bekijk of je die kunt optimaliseren. Pas als dat niet verder kan, ga je consignatie inzetten.'

Het uitgangspunt was, om consignatie op een deugdelijke manier te regelen. 'Geconsigneerde medewerkers staan klaar op momenten dat het écht belangrijk is. Het zijn de mannen en vrouwen die het verschil kunnen maken. Het is daarom extra belangrijk om goed met ze om te gaan', vindt Swart. Vaak is betaling het grootste issue bij consignatie. Het bedrijf heeft er voor gekozen om een verschil te maken in de beloning voor medewerkers die voor storingen naar de fabriek moeten komen en medewerkers die oproepen vanuit huis kunnen afhandelen. Achterliggende gedachte was dat als het vanaf huis kan, het afhandelen van oproepen minder sociale impact heeft. 'Je bent dan minder beperkt in je actieradius.' Verder zorgde het bedrijf voor goede randvoorwaarden, zoals het gebruik van telefoon, reistijdvergoeding en de oproepprocedure om te zorgen dat medewerkers niet onnodig worden opgeroepen.

Voor Sulzer Turbo Services was het van belang dat de consignatieregeling toekomstbestendig en breed toepasbaar was, dus niet alleen ontworpen voor de medewerkers die nu geconsigneerd zijn. 'Doel was een heldere regeling die in de toekomst eventueel ook bij andere afdelingen kan worden toegepast. We wilden een systeem opzetten waarbij we als HR afdeling niet iedere keer worden geconfronteerd met uitzonderingen.'

Werkgroep

Hoe ging het bedrijf te werk? 'We hebben een werkgroep ingesteld met P&O, managers en medewerkers om een consignatieregeling te ontwerpen.' Door een brede groep te betrekken en gebruik te maken van lessen uit eerdere regelingen, verliep het proces vlot. Van tevoren werd heel duidelijk aangegeven wat de opdracht was voor de werkgroep én dat de consignatieregeling absoluut niet bedoeld was als een bezuiniging. De salarisadministratie heeft de voorstellen getoetst op technische haalbaarheid, rekenvoorbeelden gemaakt waaruit bleek dat de medewerkers er gemiddeld niet op achteruit gingen en aangetoond dat het geen bezuinigingsoperatie was. 'De OR heeft vervolgens een informele achterbanraadpleging uitgevoerd en is akkoord gegaan met de nieuwe regeling', vertelt Pieter-Jan Janssen, salarisadministrateur en OR-lid. Er zijn geen afspraken gemaakt over een formele evaluatie. Zowel de OR als het management heeft genoeg voelhorens in de organisatie om tijdig te reageren als er problemen zijn.

In het kort

Consignatieregeling Sulzer Turbo Services: De consignatie duurt een week. Voor medewerkers in dagdienst begint deze op maandag om 9 uur, voor medewerkers in ploegenrooster op maandag om 14.30 uur. Bij storingen van hoge prioriteit is de reactietijd maximaal 45 minuten. De vergoeding gaat uit van een vast percentage van het fulltime schaalsalaris: per geconsigneerde week 4,5% als het werk vanuit huis kan worden gedaan en 9% als hij of zij naar het bedrijf toe moet komen. Feestdagen zijn in dit percentage verdisconteerd. Daarbij zijn percentages vastgesteld voor het geval een medewerker incidenteel op dagbasis wordt geconsigneerd.

Tips van Sulzer Turbo Services BV

- Vraag je af wat voor een bedrijf je wilt zijn en laat de arbeidsvoorwaarden, inclusief consignatieregeling, daar als één geheel op aansluiten.
- Wees transparant en eerlijk over wat je wilt bereiken en zorg dat je de discussie baseert op feiten.
- Zorg voor goede procedures bij consignatie: wie mag bellen voor een oproep uit consignatie.
- Repareer het dak als het droog is: om een consignatieregeling zorgvuldig te veranderen, is tijd nodig.
- Maak een spreadsheet in MS Excel. De manager hoeft daarin alleen de begin- en de eindtijd van de oproep in te voeren en dan wordt de financiële vergoeding automatisch doorgerekend.